



Handwerkskammern  
Baden-Württemberg

# Selbstständig im Handwerk



# Kapitel 4: Strategie- entwicklung – das Erreichte nachhaltig sichern und entwickeln

Zunehmend ist die regelmäßige strategische Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens wichtig. Je kurzfristiger Entwicklungszyklen, politische Entscheidungen, gesellschaftliche Veränderungen eintreten, desto konsequenter muss überprüft werden, ob das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens auch zukünftig das Richtige ist.

Nur so kann gegebenenfalls rechtzeitig gegengesteuert und das Unternehmen auf Erfolgskurs gehalten werden.

Dazu ist erforderlich, dass Sie in regelmäßigen Abständen folgende drei Schritte gehen:

1. Unternehmensanalyse (Wo liegen meine Stärken und Schwächen?)
2. Umweltanalyse (Wo sind die Chancen und die Risiken?)
3. Strategieentwicklung (Wie leite ich daraus Veränderungen ab?)

## Schritt 1: Die Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse beschreibt die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. Wichtig dabei ist, diese objektiv, belegbar und mit einer gewissen Distanz zu analysieren. Dies ist der Blick nach innen.

Versuchen Sie im Rahmen der Unternehmensanalyse von außen auf Ihren Betrieb zu schauen – welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie an? Zu welchen Preisen und Konditionen bieten Sie an? Was fällt Ihnen leicht und was sind Ihre Stärken? Wo sind Ihre Schwächen bzw. wo könnte es Probleme geben? Für die Unternehmensanalyse können verschiedene Werkzeuge genutzt werden. Das Business Model Canvas oder die SWOT-Analyse bieten Hilfestellungen bei dieser Fragestellung.

## Schritt 2: Die Umweltanalyse

Im Anschluss erfolgt der Blick nach außen, die Umweltanalyse. Sie schauen sich Ihre „Umwelt“ an. Hierzu betrachten Sie Ihre Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, Konkurrenten, Trends und die Politik.

Wo liegen Ihre Stärken und in welchen Bereichen haben Sie eine besondere Kernkompetenz? Was hebt Sie vom Wettbewerb ab? Womit stechen Sie im Markt hervor? Wie genau kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Welche zusätzlichen Dienstleistungen könnten den Kundennutzen steigern und Ihr Angebot ergänzen?

Beobachten Sie den Markt! Welche Änderungen lassen sich derzeit beobachten und wie reagieren Ihre Wettbewerber? Ergeben sich aus dieser Betrachtung neue Ansatzpunkte?

Aus den Erkenntnissen von Schritt 1 und 2 können Sie Ihre strategischen Ziele festlegen und die notwendigen Schritte bzw. Maßnahmen planen. Hierfür stehen Ihnen verschiedene Instrumente zur Verfügung.

## Schritt 3: Die Strategieentwicklung

Zwei gängige Instrumente zur Strategieentwicklung sind die SWOT-Analyse und das sogenannte Business Model Canvas (BMC).



## Die SWOT-Analyse

SWOT steht für Strength, Weakness, Opportunities und Threats – im Deutschen für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Stärken und Schwächen beziehen sich auf den Blick nach innen (Schritt 1), Chancen und Risiken auf den Blick nach außen (Schritt 2). Die Zusammenhänge werden in der Regel in einer Matrix dargestellt.

### Stärken

- Kompetente Mitarbeiter
- Gutes Image
- Finanzielle Ressourcen
- Loyale Kunden

### Schwächen

- Aufwändige Abläufe
- Hohe Kosten
- Hoher zeitlicher Aufwand

### Chancen

- Neue Märkte
- Kooperationen
- Wertewandel
- Erweiterung der Produktpalette

### Risiken

- Neue Wettbewerber
- Hohe Arbeits- und Materialkosten
- Schärfere Umweltschutzmaßnahmen
- Steigende Kosten

Auf Basis der SWOT-Analyse können anschließend Handlungsfelder abgeleitet werden. Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um vorhandene Risiken zu minimieren, und welche Stärken kann ich nutzen und ausbauen? Außerdem zeigt die SWOT-Analyse, welche Chancen sich bieten, um beispielsweise neue Geschäftsfelder zu entwickeln oder neue Märkte zu erschließen.

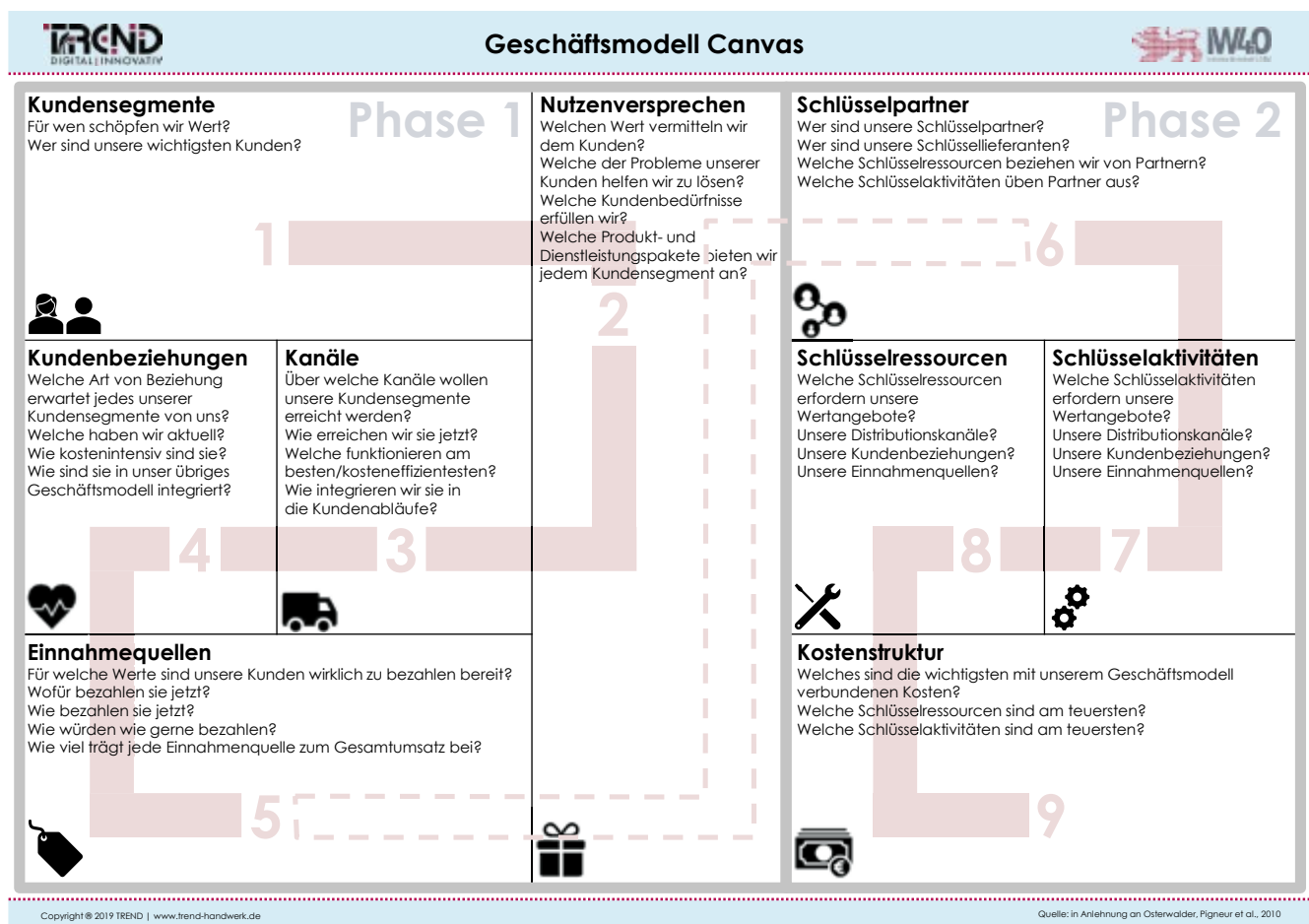
## Business Model Canvas (BMC): Ihr Geschäftsmodell kompakt

Das Business Model Canvas (BMC) ist ein Modell, mit dem Sie Ihren Betrieb in neun Schlüsselbereichen visualisieren. Es hilft Ihnen dabei, einen Überblick über die wichtigsten Bereiche zu bekommen und gegebenenfalls Entwicklungspotenzial zu identifizieren. Hierfür wird zunächst die Istsituation im Betrieb dargestellt. So werden z.B. das Nutzenversprechen (Produkte und Dienstleistungen), die Kundengruppen, die Kommunikationskanäle und die Kundenbeziehungen betrachtet.

Aus der Istsituation können anschließend Engpässe und potenzielle Probleme analysiert werden. Zeitgleich gibt das Modell eine Übersicht, welche Chancen sich bieten.

Aus den Darstellungen des BMC können Sie ableiten, wo Sie hinwollen und mit welchen Möglichkeiten und Ressourcen Sie diese Ziele erreichen können. So entsteht ein strategischer Maßnahmenplan.

Online finden Sie unzählige Informationen zu den verschiedenen Modellen. Eine gute Übersicht bietet die Seite [www.bwht.de/trend](http://www.bwht.de/trend).



## Impressum

8. Auflage

### Herausgeber:

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg  
Heilbronner Str. 43  
70191 Stuttgart  
Telefon: 0711 1657-0

### Autoren der aktuellen Auflage:

Ines Bonnaire, Jörg Fuchs, Jürgen Gergely, Gabriele  
Hanisch, Rolf Koch, Stefan Mayer, Nicola Pauls,  
Thomas Rieger, Markus Schweinstetter, Daniel Seeger,  
Anna Teufel, Sylvia Weinhold  
Die Autoren sind Berater bei den Handwerkskammern  
in Baden-Württemberg.

### Redaktion:

Franz Falk, Stuttgart

### Lektorat:

Elke Hofmann, Kelttern

### Layout und Satz:

Holzmann Medien GmbH & Co. KG  
86825 Bad Wörishofen

### Druck:

primustype Robert Hurler GmbH  
Gutenbergstr. 15  
73274 Notzingen

### Copyright:

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart 1995/2002/2004/2008/2010/2015/2021

Die Betriebsberater der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg werden gefördert durch das  
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie  
das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
Baden-Württemberg.

Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird  
auf die Verwendung von unterschiedlichen Sprach-  
formen der Geschlechter verzichtet. Sämtliche  
Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

### Bildnachweise:

AdobeStock – DANLIN Media GmbH  
AdobeStock – Khaligo  
Falk Heller, [www.argum.com](http://www.argum.com)  
istock.com – leah613  
Manfred Grünwald  
Merle Busch  
STEFFENMÜLLERFOTOGRAFIE  
[www.StefanKeller-Fotografie.de](http://www.StefanKeller-Fotografie.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

